

Koersdocument Merkorganisatie Zeeland

Versie: definitieve versie
Datum: 1 maart 2024

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1 Introductie	5
2 Onze gezamenlijke ambitie.....	7
3 Onze zienswijze op merkontwikkeling Zeeland	8
3.1 <i>Waarom we Zeeland krachtiger positioneren</i>	<i>8</i>
3.2 <i>Vier richtinggevende doelen.....</i>	<i>10</i>
3.3 <i>Ons meerjarenperspectief op merkstrategie</i>	<i>11</i>
4 Onze strategie.....	13
4.1 <i>Merkprincipes voor ontwikkeling en gebruik van het merk Zeeland</i>	<i>13</i>
4.2 <i>Strategiematrix: stuurparameters voor werkvelden en werkprocessen</i>	<i>14</i>
5 Organisatieopzet	18
5.1 <i>Stichting als onafhankelijke organisatievorm</i>	<i>18</i>
5.2 <i>Inrichten compacte werkorganisatie.....</i>	<i>18</i>
5.3 <i>Organiseren van regionale en sectorale verbinding</i>	<i>22</i>
6 Begroting.....	25
6.1 <i>Gehanteerde uitgangspunten.....</i>	<i>25</i>
6.2 <i>Raamwerk meerjarenbegroting 2025 en verder</i>	<i>27</i>
6.3 <i>Toelichting kosten- en dekkingsposten</i>	<i>28</i>
Steunbetuiging ('Letter of support')	29

Managementsamenvatting

Zeeland heeft veel te bieden, maar voor Zeeland belangrijke doelgroepen en organisaties zien dat onvoldoende. De noodzaak en urgentie om te werken aan een beter imago voor Zeeland wordt breed gevoeld door instellingen, bedrijfsleven en overheden. Dit blijkt ook uit het Steden & Streken Merkenonderzoek uit 2023 afgezet tegen 2022 en in vergelijking met de andere provincies:

- Merkuitstraling: gezakt van plaats 7 naar plaats 9.
- Waardering: gezakt van plaats 4 naar plaats 7.
- Merkkraacht onder jongvolwassenen (18-30 jaar): gezakt van plaats 8 naar plaats 11.

Het is tijd voor Zeeland!

Een sterk merk Zeeland én positief imago fungeren als katalysator voor economische structuurversterking en leefbaarheid. Het draagt bij aan het aantrekken en behouden van mensen die hier (willen) wonen en werken, van bedrijven die hier willen ondernemen/investeren, van jongeren die hier willen studeren en van toeristen die hier het jaar rond willen verblijven/recreëren. Een sterke positionering leidt tot een positieve spin-off voor de Zeeuwse economie en het voorzieningenniveau en hiermee voor de gehele Zeeuwse samenleving.

Beeld van Zeeland aanvullen en keren

Met het gezamenlijk ontwikkelde merkmotto 'Shaping the future delta' en de kernwaarden 'vindingrijk, daadkrachtig, rechtdoorzee en verbindend' is een solide basis voor een sterk merk Zeeland gelegd. Een strategisch fundament voor intensieve samenwerking en uitvoering van activiteiten. Het is belangrijk dat we daarmee het beeld van Zeeland aanvullen en keren en dat we mensen die er opgroeien, studeren of (willen) verblijven aanmoedigen zich in Zeeland te vestigen. Dit vergt tijd, daadkracht en overtuiging. Een sterke verbinding tussen lokaal en regionaal is een must – het is niet òf-òf, maar én-én – zodat de branding van Zeeland en de branding van lokale kwaliteiten en initiatieven van Zeeland elkaar kunnen versterken. We bereiken onze doelen alleen door samen te werken voor 'Zeeland' met de regionale en lokale netwerken.

Een nieuwe merkorganisatie: een compact team voor regie en verbinding

Alhoewel Zeeuwse bedrijven en initiatieven reeds bijdragen aan de merkbeleving, is er duidelijk behoefte aan een specifieke 'Merkorganisatie Zeeland' voor een gerichte verdere ontwikkeling en positionering. Deze organisatie zal de rol van merkregisseur op zich nemen, door de sterke punten en energie van alle betrokkenen, zowel van binnen als buiten Zeeland, te bundelen en benutten. Deze merkorganisatie wordt een compact en flexibel team dat, met de steun van partijen uit de Kopgroep¹ systematisch en doelgericht werkt aan de verdere ontwikkeling, branding en positionering van het merk.

Met www.zeeland.com beschikt de merkorganisatie over een stevig digitaal fundament. Nu wordt daarmee nog vanuit het provinciehuis gewerkt aan de versterking van het imago van Zeeland. Onder meer door uitvoering van de digitale marketingstrategie, gerichte gebiedsbranding om technisch personeel aan te trekken en Zeeland-brede toeristische marketingcampagnes. Een ambitieuze merkaanpak vraagt evenwel om een netwerkorganisatie die niet alleen steunt op één overheid maar op een breed scala aan merkpartners.

Wat leveren investeringen in merksamenwerking op?

Om nog beter te begrijpen op welke wijze het structureel samenwerken aan een positief imago bijdraagt aan het vestigings- en verblijfsklimaat van een gebied, is ter inspiratie gekeken naar verschillende regionale samenwerkingen en merkorganisaties in Nederland, zoals Brainport Eindhoven. Op langere termijn richten merksamenwerkingen zich op het versterken van externe relaties om regio's te herpositioneren en toekomstbestendig te maken. Het gaat om het vormen van nieuwe samenwerkingsverbanden rond het merk. Investeren in een merkorganisatie is tevens van

¹ Een overzicht van partijen is weergegeven op de laatste pagina

belang uit het oogpunt van regionale belangenbehartiging en beleidsbeïnvloeding, iets wat met de nationale aandacht voor het rapport 'Elke regio telt' heel actueel is.

Perspectief op merkstrategie en merkprincipes

Er dient voortdurend te worden ingezet op de ontwikkeling en versterking van het merk Zeeland en de randvoorwaarden voor de Merkorganisatie Zeeland. We vinden houvast in de volgende merkprincipes:

- Altijd een herkenbare boodschap voor Zeeland;
- Een investering in het imago voor de lange termijn;
- Persoonlijk relevant, gericht op duurzame beleving;
- Cultuur van continue verbetering en lerend vermogen;
- Merkstrategie als verbinder van partijen achter het merk.

Hoe organiseren we dat?

De Merkorganisatie Zeeland is een flexibele en onafhankelijke regie- en uitvoeringsorganisatie. De organisatie blinkt uit in stakeholdermanagement en vormt een cruciale schakel tussen partijen uit diverse economische sectoren en domeinen als industrie, onderwijs, zorg, cultuur, toerisme, natuur en sport, zowel lokaal als internationaal.

De nieuwe Merkorganisatie Zeeland initieert campagnes en projecten met het streven deze over te dragen aan bestaande organisaties indien ze om continuïteit in uitvoering vragen. Een uitzondering hierop is toeristische marketing, waar de Merkorganisatie Zeeland zelf de taak heeft om per jaar twee tot drie Zeeland-brede toeristische marketingcampagnes uit te voeren om met name spreiding in tijd en plaats te bevorderen.

Een belangrijke verantwoordelijkheid van de Merkorganisatie Zeeland is het koesteren en versterken van banden met partners en stakeholders, gericht op het versterken van regionale samenhang, het stimuleren van samenwerking en enthousiaste steun voor het merk Zeeland. Inzet is om de Merkorganisatie Zeeland te huisvesten op een (bestaande) herkenbare en voor samenwerkingspartners laagdrempelig toegankelijke plek.

Onder verantwoordelijkheid van een Kopgroep van Zeeuwse organisaties is een Koersdocument opgesteld dat op hoofdlijnen een plan van aanpak schetst voor de oprichting van de Stichting Merkorganisatie Zeeland.

Hoe financieren we dat?

Naast de financiële inbreng vanuit Provincie Zeeland zijn financiële bijdragen nodig van gemeenten en strategische merkpartners. Deze dekkingsbijdragen zijn belangrijk als bevestiging van het gewenste brede financiële draagvlak. De begroting is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- De Merkorganisatie Zeeland vergt een lange termijninvestering en robuuste financieringsstructuur;
- Voor overgangsjaar 2024 wordt een sluitend werkbegroting opgesteld;
- De Raamwerk meerjarenbegroting 2025 - 2028 houdt rekening met een ingroeimodel;
- Om begrotingstekorten in de eerste jaren te dekken zal Provincie Zeeland een transitiebijdrage leveren.

Draagvlak en implementatie; 'Call to action'

Een steunbetuiging ('letter of support') van betrokken organisaties is als bijlage opgenomen in het Koersdocument. Betrokken partijen uit de Kopgroep herbevestigen hierin hun ambitie om Zeeland aan de hand van het merkmotto 'Shaping the future delta' stevig te positioneren als aantrekkelijke regio. Deze partijen spreken steun uit voor de vorming van de Merkorganisatie Zeeland, waarbij het Koersdocument als vertrekpunt dient. Ze verbinden zich ertoe gezamenlijk de merkstrategie te bevorderen, bij te dragen aan de ontwikkeling, acceptatie, en activering van het merk onder organisaties en inwoners. Bovendien zullen ze individueel hun unieke rol binnen het partnernetwerk van Merkorganisatie Zeeland definiëren en het bijbehorende (financiële) commitment vaststellen, gericht op het zorgen voor succesvolle start van de merkorganisatie.

1 Introductie

Aanleiding

Bedrijfsleven, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden in Zeeland slaan de handen ineen om de regio te positioneren als aantrekkelijke plek om er te ondernemen, te werken, te wonen, te studeren, te recreëren en te komen bezoeken.

Een toekomstbestendige merkpositionering is voor Zeeland belangrijk gezien de uitdagingen die er zijn om talent aan te trekken en vast te houden, om ontwikkelkansen en perspectief te bieden aan inwoners en ondernemers en aantrekkelijk te blijven voor bezoekers. Het opbouwen van een unieke identiteit (branding) en het in de markt zetten daarvan (marketing) dragen daarmee op indirecte wijze bij aan brede welvaart en gemeenschapszin: van baankansen tot maatschappelijke verbondenheid en lokale trots. Het is daarbij de uitdaging dat we de branding- en marketingactiviteiten van Zeeuwse ondernemingen en instellingen richten en koppelen aan een uniform merk en gebiedsbranding voor Zeeland. Door gezamenlijke inspanningen dient de positionering van Zeeland versterkt te worden.

Het brede en verstrekkende belang van merkpositionering voor Zeeland onderstreept de noodzaak van robuuste steun en actieve betrokkenheid van partijen in en rond Zeeland, inclusief de achterbannen van deze partijen. Sinds november 2022 is er een Kopgroep van partijen aan de slag met een traject om tot een sterk merk voor Zeeland te komen. Gedurende dit proces hebben zo'n 300 mensen actief bijgedragen, wat heeft geleid tot een breed scala aan inzichten en uitkomsten. Het belangrijkste resultaat van dit traject is de merkpositionering 'Shaping the future delta', gebaseerd op de merkwaarden 'vindingrijk, daadkrachtig, rechtdoorzee en verbindend'.

Samenwerken voor sterk merk Zeeland

In het voorjaar van 2023 is de samenwerking van de Kopgroep verder bekrachtigd door ondertekening van de *Letter of Intent - 'Shaping the future delta'* door 18 organisaties die gezamenlijk hebben onderschreven dat:

- *"Positionering "Shaping the future delta" en merkwaarden de basis leggen voor een sterk merk Zeeland;*
- *De beoogde doelgroep zowel personen/organisaties binnen Zeeland als daarbuiten zijn;*
- *Het gaat om 'brede' imagobevordering van Zeeland' als uitstekende regio om te wonen, werken, studeren, bezoeken en ondernemen;*
- *Partijen de positionering en merkwaarden actief uitdragen en gebruiken in hun uitingen;*
- *Een structuur wordt opgezet waarmee onafhankelijk/zelfstandig kan worden (samen)gewerkt aan een sterk merk 'Zeeland'; en*
- *Partijen het voortouw nemen en als aanjagers meer organisaties willen betrekken om het merk 'Zeeland' te versterken."*

De lading van het merk is deels al herkenbaar in de activiteiten van Zeeuwse bedrijven, organisaties en initiatieven. Resultaten en beproefde werkwijzen die hieruit voortkomen kunnen verder worden gebracht, gekoppeld aan het gezamenlijke merk voor Zeeland. Binnen de provincie Zeeland is een team dat zich inzet voor de versterking van het imago van Zeeland onder meer door uitvoering van de digitale marketingstrategie via Zeeland.com, gerichte gebiedsbranding om technisch personeel aan te trekken en tenminste twee tot drie Zeeland-brede toeristische marketingcampagnes per jaar.

Wat er nog niet staat is een merkorganisatie: een compact en wendbaar team dat met commitment van alle partijen uit de Kopgroep - en partners die zich daarbij willen aansluiten - planmatig en voortvarend aan de slag gaat met integrale merkontwikkeling, branding en positionering van Zeeland. Deze 'Merkorganisatie Zeeland' treedt op als merkregisseur en maakt gebruik van de kwaliteiten en van de energie van mensen en organisaties in Zeeland en daarbuiten. Het gaat om een gerichte investering in organisatievermogen voor de ontwikkeling en promotie van het merk Zeeland. Het samenbrengen van competenties en uitvoeringskracht is cruciaal voor een sterke nationale en internationale merkpositionering van Zeeland, alsook voortzetting van Zeeland-brede marketing.

Koersdocument

Het voorliggend Koersdocument voor de Merkorganisatie Zeeland is een plan van aanpak op hoofdlijnen en kent na een introductie (hoofdstuk 1) de volgende opbouw:

Wat willen we bereiken en wat moeten we daarvoor doen (interventiestrategie)?

Hoofdstuk 2 beschrijft onze gezamenlijke ambitie: wat is de fundamentele reden en toekomstige richting waar we met de merkpositionering van Zeeland naar toe willen. Hoofdstuk 3 beschrijft het vertrekpunt, leidende doelen en het meerjarenperspectief. Hoofdstuk 4 verwoordt de merkprincipes waar we trouw aan zijn en maakt duidelijk welke werkprocessen de Merkorganisatie Zeeland oppakt om resultaten te bereiken gericht op doelgroepen, merkpartners en inwoners.

Hoe organiseren we dat (organisatieopzet)?

Hoofdstuk 5 gaat in op de opbouw van het organiserend vermogen, met een toelichting op de keuze voor een stichting als onafhankelijke organisatievorm en de opzet van een compacte werkorganisatie. De organisatieopzet richt zich op het structureren van inzet van mensen en middelen, met aandacht voor besturing en verantwoording. Ook gaan we in op hoe de merkorganisatie inzet op regionale verbinding, samenwerking en draagvlak.

Hoe financieren we dat (begroting)?

Hoofdstuk 6 presenteert een werkbegroting voor 2024 en een raamwerk voor een meerjarenbegroting voor 2025 en verder om de opbouw van Zeeland Merkorganisatie te faciliteren.

Dit Koersdocument is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de Kopgroep met daarin vertegenwoordigers namens de volgende organisaties:

Damen Naval	Maritiem Muzeum Zeeland
Dockwize	Provincie Zeeland
Eilandmarketing Schouwen-Duiveland	Scalda
Erfgoed Zeeland	Gemeente Terneuzen
Studio Blique	Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ)
Gemeente Goes	University College Roosevelt
HZ University of Applied Sciences	Gemeente Vlissingen
Impuls Zeeland	VNO-NCW Brabant Zeeland

Dow Benelux heeft wel de Letter of Intent ondertekend, maar is niet vertegenwoordigd in de Kopgroep.

Een steunbetuiging ('Letter of support') van betrokken organisaties is opgenomen als bijlage van dit Koersdocument.

2 Onze gezamenlijke ambitie

In het kort

- Door de positionering 'Shaping the future delta' en met kernwaarden vindingrijk, daadkrachtig, rechtdoorzee, verbindend, leggen we een solide basis voor een sterk Zeeland-merk, wat dient als leidraad voor intensievere samenwerking en uitvoering van activiteiten.
- Zeeland streeft ernaar om zichzelf te profileren als aantrekkelijke regio om er te ondernemen, te werken, te wonen, te studeren, te recreëren en te komen bezoeken, ondersteund door innovatie en duurzaamheid in onze dynamische delta, waarbij de ontwikkeling van sterke sectoren in evenwicht is met levens- en landschapskwaliteit.

We slaan als bedrijfsleven, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden de handen ineen om het merk Zeeland sterk te positioneren. We zetten ons proactief in om uit te dragen wat Zeeland in haar mars heeft als aantrekkelijke regio om er te ondernemen, te werken, te wonen, te studeren, te recreëren en te komen bezoeken.

Onze gezamenlijke ambitie beschrijft de fundamentele reden en toekomstige richting waar we met het merk Zeeland naartoe willen: Zeeland bekendheid geven en positioneren onder de noemer 'Shaping the future delta'. We ontwikkelen deze propositie door aan de hand van onze merkwaarden: vindingrijk, daadkrachtig, rechtdoorzee, verbindend.

"Het gaat om het orkestreren van consistent organiserend vermogen van actie, omdat daden meer zeggen dan woorden; het is de fundering voor een sterk merk- en marketinghuis voor Zeeland."
Vanuit de propositie: "Zeeland inspireert de wereld hoe we duurzaam kunnen samenleven in een dynamische delta: Shaping the future delta" en gebaseerd op de identiteit: Zeeland, waar Zeeuwen – nuchter en in samenspel met de elementen - in de strategisch gelegen delta die voortdurend in beweging is - inventief ondernemen met de blik over zee.

Bron: Eindrapportage Positionering "merk" Zeeland, Dr. Robert Govers, juli 2022

'Shaping the future delta' krijgt op drie manieren invulling:

Zeeland: Brede welvaart in de delta van de toekomst

Zeeland committeert zich aan de transitie naar een groene, toekomstbestendige delta. Onze regio dient als inspiratiebron voor een duurzame economie en samenleving. Een harmonieuze samenleving waarin onze sterke sectoren – havens & logistiek, industrie & onderhoud, agro & food, vrijetijdseconomie en energie (volgens Economic Board Zeeland) – zich ontwikkelen in balans met de kwaliteiten van Zeeland op gebied van leefbaarheid en landschappelijkheid. Onze identiteit is het scheppen van nieuwe werelden door dynamische samenwerking. Vanuit deze identiteit inspireren we anderen met hoe de 'future delta' vorm krijgt.

Zeeland: Een all-in bestemming

Zeeland positioneert zich als de ultieme regio en vestigingsplaats voor ondernemen, werken, wonen, studeren, recreëren en bezoeken. Hier vinden we alles wat het leven te bieden heeft, binnen een rustige en ruime omgeving. We streven ernaar de unieke kwaliteiten van onze leefomgeving – de reden dat veel mensen Zeeland bezoeken – effectiever te gebruiken om de regio aantrekkelijk te maken voor talent en bedrijven. Voortzetting van tenminste twee tot drie Zeeland-brede toeristische marketingcampagnes vindt plaats met aandacht voor een evenwichtige spreiding van bezoekers, zowel qua tijdstip als plaats van bestemming.

Zeeland: Samen bouwen, samen vormgeven

Zeeland verenigt zich rondom de gezamenlijke en toekomstbestendige merkidentiteit en branding als 'future delta'. Wij zijn ervan overtuigd dat succesvolle merkpositionering van Zeeland alleen door intensieve samenwerking behaald kan worden. Als Zeeuwse partijen bundelen wij daarvoor onze krachten. We bouwen samen aan het toekomstverhaal van Zeeland en presenteren dit wereldwijd. Nu is het moment om onze identiteit te vestigen en onze boodschap gezamenlijk uit te dragen.

3 Onze zienswijze op merkontwikkeling Zeeland

3.1 Waarom we Zeeland krachtiger positioneren

In het kort

- Het is dringend noodzakelijk de karakteristieke kwaliteiten van Zeeland in te zetten voor een proactieve profilering als aantrekkelijke leef- en vestigingsregio.
- Door te focussen op duurzame bezoekersgroei en uitbreiding naar werken en wonen, verbeteren toeristische kwaliteiten het leef- en vestigingsklimaat van Zeeland.
- Het is van belang om het merk Zeeland een boost te geven met een allesomvattende strategie voor ondernemen, werken, wonen, studeren, recreëren en bezoeken.
- De nieuwe merkpositionering van Zeeland is onderscheidend en kan rekenen op groot draagvlak bij Zeeuwse partijen.

Om voortvarend aan de slag te kunnen en Zeeland te positioneren als 'future delta' is het belangrijk te begrijpen wat ons vertrekpunt is. Onze zienswijze daarop is als volgt:

- **Het is dringend noodzakelijk de karakteristieke kwaliteiten van Zeeland in te zetten voor een proactieve profilering als aantrekkelijke leef- en vestigingsplek.**

In Zeeland liggen ongekende kansen voor ondernemen, werken, wonen en studeren. Er ligt een goed fundament. Onze provincie heeft een goed imago als vakantiebestemming. Uit de brede welvaartcijfers van Zeeland blijkt dat mensen bovengemiddeld tevreden zijn over hun vrijetijdsbesteding, woonomgeving en woningen. Banen liggen voor het oprapen. Op voor Zeeland actuele thema's als water, voedsel en energie is er bovendien investeringsbereidheid vanuit het bedrijfsleven en de Rijksoverheid.

Uit onderzoek blijkt evenwel dat mensen Zeeland niet aantrekkelijk vinden als nieuwe vestigingsplaats (Steden & Streken Merkenonderzoek 2013-2023). Ze denken dat er weinig te beleven valt en dat er nauwelijks werk te vinden is. Met name jongeren tussen 18 en 30 jaar zien carrièremogelijkheden en het cultureel aanbod als beperkt in Zeeland. En juist dat talent, praktisch en theoretisch geschoold, is hard nodig om krimp in de beroepsbevolking te lijf te gaan. Deze krimp zet druk op het leefklimaat, voorzieningenniveau en op de arbeidsmarkt, met een majeure kwalitatieve en kwantitatieve talentopgave tot gevolg.

Dat Zeeland onvoldoende bekend staat als aantrekkelijke vestigingsplaats heeft grote gevolgen voor de economische pijlers: ondernemen, werken, studeren, wonen en bezoeken. Bedrijven en organisaties, van onderwijs tot zorg, ondervinden moeilijkheden bij het aantrekken van voldoende en passend opgeleid personeel, wat negatieve effecten heeft voor hun concurrentievermogen. Omgekeerd zijn interessante werkgevers, opleidingen en kennisinstituten nodig om mensen te verleiden er komen te wonen, werken en studeren, ondernemen en investeren.

Het is van cruciaal belang dat wij het imago en positionering van Zeeland zodanig versterken dat zij die in deze regio opgroeien, studeren of verblijven, zich ook daadwerkelijk in Zeeland vestigen. Dat vergt tijd, daadkracht en overtuiging.

- **Door te focussen op duurzame bezoekersgroei en uitbreiding naar werken en wonen, verbeteren toeristische kwaliteiten het leef- en vestigingsklimaat van Zeeland.**

Zeeland is niet alleen een bestemming voor vakantiegangers maar een regio met diverse mogelijkheden. Het is belangrijk dat we de positionering van Zeeland verbreden en vandaaruit bezoekers optimaal informeren over de diverse ervaringen die Zeeland te bieden heeft.

De toeristische sector is een krachtige economische drijver en belangrijk voor het leefklimaat in Zeeland. Door jarenlange effectieve marketing en positionering geniet Zeeland veel bezoekers. Dat is hard werken geweest. Zeeland-brede toeristische branding en marketing verdient voortzetting, waarbij het tijd is voor een volgende kwaliteitsslag. In het *Toekomstbeeld Bestemming Zeeland 2030* staat dit

als volgt verwoord: “De toeristische sector in Zeeland streeft naar een vrijetijdssector die in balans met de samenleving en de omgeving bloeit”. Als onderdeel van het ingezette beleid is een Zeeuws breed gedragen toeristische marketingstrategie opgesteld uitgevoerd door het Kernteam Toeristische Marketing en gefaciliteerd door Impuls/Kenniscentrum Kusttoerisme. De focus ligt hierbij niet op méér toeristen naar Zeeland, maar op het aantrekken van gasten naar specifieke plaatsen en in bepaalde seizoenen.

Duurzame groei realiseren we op twee manieren. Een toekomstbestendige toeristische sector is gebaat bij het spreiden van toeristisch bezoek, waardoor piekdrukke minder wordt. Dat betekent dat Zeeland moet toe bewegen naar een divers en jaarrond toeristisch aanbod, gericht op natuur, cultuur en waterbeleving en het stimuleren van meer landinwaarts bezoek. Daarnaast biedt het toeristisch succes van Zeeland een solide basis voor de verbreding naar werken en wonen, door toeristische kwaliteiten te verbinden aan het leefklimaat voor (toekomstige) inwoners.

- **Het is van belang om het merk Zeeland een boost te geven met een allesomvattende strategie voor ondernemen, werken, wonen, studeren, recreëren en bezoeken.**

Het merk Zeeland manifesteert zich reeds in diverse initiatieven, hoewel de branding en marketing van Zeeland als aantrekkelijke regio overwegend gefragmenteerd en kleinschalig zijn. Al is er wel een gespecialiseerd team binnen de organisatie van Provincie Zeeland actief bezig met de versterking van het imago van Zeeland door middel van digitale marketing en gerichte branding ten behoeve van het vestigingsklimaat en jaarlijkse toeristische campagnes.

Verdere krachtenbundeling in de Merkorganisatie Zeeland zal leiden tot een meer gecoördineerde en daadkrachtige merkpositionering. Het symposium dat in samenwerking met partners in Zeeland werd georganiseerd, benadrukte de behoefte aan een duidelijke richting om een sterkere reputatie op te bouwen als interessante en aantrekkelijke regio om er te ondernemen, te werken, te wonen, te studeren en te komen bezoeken.

- **De nieuwe merkpositionering van Zeeland is onderscheidend en kan rekenen op groot draagvlak bij Zeeuwse partijen.**

In 2022 is een nieuwe positionering voor Zeeland ontwikkeld die invulling geeft aan wat Zeeland onderscheidt ten opzichte van andere regio's: 'Shaping the future delta'. Deze richting is tot stand gekomen en wordt ondersteund door een brede vertegenwoordiging van stakeholders uit Zeeland.

De positionering van Zeeland als inspirator van duurzaam samenleven in een dynamische delta is relevant vanwege de toenemende bevolkingsconcentratie aan kusten wereldwijd. De positionering van Zeeland is authentiek en onderscheidend, geworteld in de Zeeuwse identiteit en de unieke dynamiek van de delta van Zeeland.

We zijn ons ervan bewust dat het jaren duurt voordat het beeld over de regio veranderd is. Die verandering vraagt om een goede structuur, regie en krachtenbundeling, zowel in kennis en kunde als financieel. Belangrijk daarvoor is dat we meer slagkracht en impact ontwikkelen. We willen én moeten samenwerken om kansrijke initiatieven in de provincie aan elkaar verbinden. We vertrekken vanuit onze eigen identiteiten; als organisaties, gemeenten, streken en regio's verschillen we van elkaar, maar brengen Zeeland samen verder.

3.2 Vier richtinggevende doelen

In het kort

- Doel 1: Verbeteren van het imago van Zeeland met een onderscheidend, gezamenlijk merk
- Doel 2: Versterken van de positionering van Zeeland zodat (meer) mensen blijven én komen ondernemen, werken, wonen en studeren in 'future delta Zeeland'
- Doel 3: Vergroten van samenwerking zodat de branding van Zeeland en marketing van lokale kwaliteiten en initiatieven van Zeeland elkaar versterken
- Doel 4: De Merkorganisatie heeft een ondersteunende rol bij de transitie-opgaven van Zeeland

Als samenwerkingspartners streven we naar een stevige, gezamenlijke positionering van Zeeland, het inbedden van 'Shaping the future delta' en het naleven van onze merkwaarden in alle gedragingen en communicatie. Onze basisfilosofie is dat blijvende verbetering van het imago van de regio gebaat is bij een langetermijninvestering in organisatiekracht en samenwerking. Dat doen we langs vier kerndoelen. Deze verbindende doelen vormen oriëntatiepunten voor onze koers en geven de komende jaren richting aan onze betrokkenheid, energie en inzet.

Doel 1: Verbeteren van het imago van Zeeland met een onderscheidend, gezamenlijk merk

We positioneren het merk Zeeland op basis van een gedragen, gemeenschappelijke merkstrategie waarin we de unieke dynamiek van de delta Zeeland benutten: 'Shaping the future delta'. We laden de positionering met onze merkwaarden: 'vindingrijk, daadkrachtig, rechtdoorzee en verbindend', en versterken het imago van Zeeland als aantrekkelijke plek voor zowel inwoners van de provincie als mensen buiten de provincie, met nadrukkelijke aandacht voor internationale doelgroepen. Dit sluit tevens perfect aan bij de internationale branding van Nederland die oproept om werelduitdagingen gezamenlijk te lijf te gaan ('solving global challenges together'). Partijen achter het merk streven ernaar dat Zeeland bekend staat als een regio waar werken, wonen en studeren aantrekkelijk zijn, en waar een gunstig vestigingsklimaat heerst.

Doel 2: Versterken van de positionering van Zeeland zodat (meer) mensen blijven én komen ondernemen, werken, wonen en studeren in 'future delta Zeeland'

Met de positionering 'shaping the future delta' en het bevorderen van marketingsamenwerking in lijn met de merkwaarden van Zeeland versterken we uiteindelijk ons blijf- en vestigingsklimaat. De inspirerende positionering van Zeeland als een duurzame deltaregio in ontwikkeling trekt meer vestigers aan; mensen die naar Zeeland komen om te wonen en werken en mensen die in Zeeland opgroeien en/of studeren en blijven om te werken. We benutten de jarenlange ervaring die Zeeland

heeft met toeristische marketing om ervoor te zorgen dat mensen voor 'future delta Zeeland' komen. Zo bevorderen we de groei en vitaliteit van de regio.

Doel 3: Vergroten van samenwerking zodat de *branding* van Zeeland en marketing van lokale kwaliteiten en initiatieven van Zeeland elkaar versterken

Door het creëren van een sterk merk Zeeland versterken we niet alleen de externe perceptie maar ook de lokale gemeenschappen en (marketing)initiatieven. Het is niet 'óf-óf', maar 'én-én'. Het merk Zeeland is de leidraad voor het stroomlijnen van marketingactiviteiten. De inspanningen en successen van toeristische marketing verbinden we aan wonen en werken. Activiteiten die bedrijven en publieke organisaties nu al oppakken richten we en brengen we in lijn met het merkbeeld van Zeeland.

Doel 4: De Merkorganisatie heeft een ondersteunende rol bij de transitie-opgaven van Zeeland

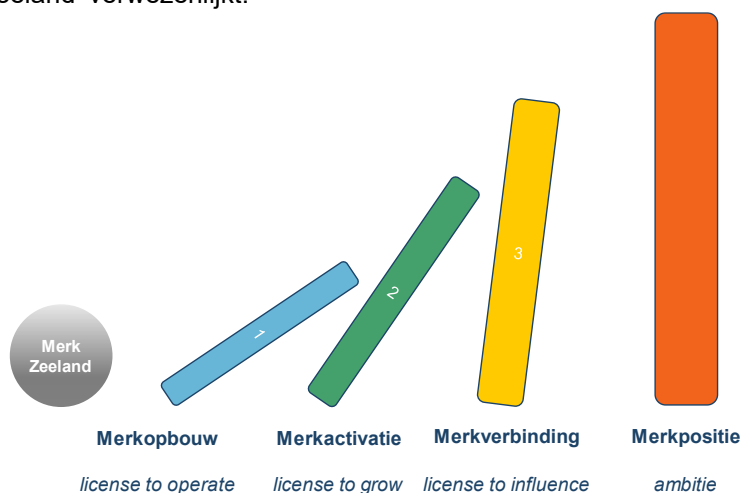
Wanneer het aankomt op het merkmotto "Shaping the future delta" staat Zeeland voor de uitdaging inhoud, vorm en vaart te geven aan de transformatie naar een duurzame economie en samenleving, voor een groene en veerkrachtige toekomst. Zeeuwse bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden voegen graag de daad bij het woord. De Merkorganisatie Zeeland ondersteunt de regio bij deze ambitieuze uitdaging.

3.3 Ons meerjarenperspectief op merkstrategie

In het kort

- Om de gewenste merkpositie te verwerven gaan we na oprichting van de Merkorganisatie Zeeland structureel aan de slag met opbouw, activatie en verbinding van het merk Zeeland

Naast het stellen van richtinggevende doelen, geven we graag nog een meerjarenperspectief op de merkstrategie waarmee de bekendheid en het imago van Zeeland blijvend verbeterd en het de positie als 'future delta Zeeland' verwezenlijkt.



Bij het ontwikkelen van een sterke merkpositie voor Zeeland onderscheiden we drie hoofdfasen die langdurige, gerichte inspanningen vergen. Activiteiten uit eerdere fasen blijven belangrijk; het bouwen aan het merk Zeeland is een continu proces. De fasen zijn daarom minder volgtijdelijk dan de afbeelding doet overkomen.

Merkopbouw - In de fase van merkopbouw is inzet nodig om ervoor te zorgen dat het merk Zeeland stevig wortelt en actief wordt ingezet door betrokken partners. Door het maken van content en merkmiddelen laden we het merk Zeeland. Deze merkopbouw heeft binnen de thema toerisme al voor een belangrijk deel plaatsgevonden, ook in relatie tot leefklimaat. Het laden van het merk Zeeland vindt voor een deel ook al plaats in activiteiten van grotere bedrijven en publieke organisaties in Zeeland. Al zijn dit nog niet gebundeld of gecoördineerd. We zien de basis die hier is gelegd als opmaat voor een integraal merk voor Zeeland. De Merkorganisatie neemt de rol op zich als hoeder van het merk Zeeland. We geloven dat investeren in contacten trots en bereidheid van partners oplevert om mee te bouwen aan het merk.

Merkactivatie - In deze fase activeren we het merk Zeeland door storytelling. Via doelgroeponderzoeken krijgen we inzicht in behoeften. We vernieuwen en verbeteren bestaande marketingconcepten die onze lokale partners kunnen gebruiken. De opgebouwde expertise op gebied van branding en marketing maakt Merkorganisatie Zeeland een relevante partner bij betekenisvolle vraagstukken en ontwikkeling van de Zeeuwse economie en samenleving. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in partnerschap of eigen initiatieven rondom collectieve arbeidsmarkt-uitdagingen, grootschalige gebiedsontwikkeling of evenementen die met betrekking tot de merkpositionering 'shaping the future delta' als 'on brand' bestempeld kunnen worden.

Merkverbinding - In deze fase wordt het merk Zeeland doorleefd, ervaren en verspreid door inwoners, werkenden, studenten, bezoekers en ondernemers. De Merkorganisatie Zeeland staat in continu verbinding met verschillende stakeholders en stelt hen in staat ambassadeur te zijn van de positionering van Zeeland. Het merk Zeeland werkt als katalysator voor het aangaan van nieuwe samenwerkingen.

In navolging van andere regio's die werken aan opbouw, activatie en verbinding beogen we effecten die bereikt worden op een transparante manier inzichtelijk te maken (zie hoofdstuk 4. Onze strategie).

4 Onze strategie

4.1 Merkprincipes voor ontwikkeling en gebruik van het merk Zeeland



We ontwikkelen een merkstrategie die leidend is bij de positionering van Zeeland en het verbinden van overheden, bedrijfsleven, cultuur- en natuurorganisaties, marketingorganisaties, samenwerkingsverbanden en kennisinstellingen om onze gezamenlijke ambitie en richtinggevende doelen te realiseren. Die merkstrategie voor Zeeland is nog niet af. Sterker nog: deze is nooit af. We dienen voortdurend te blijven werken aan de ontwikkeling en versterking van het merk Zeeland en de randvoorwaarden voor de Merkorganisatie Zeeland, die hiervoor aan de lat staat.

We vinden houvast in de volgende 5 principes voor ontwikkeling en gebruik van het merk Zeeland:

Merkprincipe 1: Altijd een herkenbare boodschap voor Zeeland

We hanteren een aansprekende merkstrategie als leidraad voor de positionering van Zeeland vanuit de wisselwerking tussen ondernemen, werken, wonen, studeren en het bezoeken van de regio. Deze geïntegreerde aanpak zorgt voor een consistente en herkenbare uitstraling en vergroot de aantrekkelijkheid van Zeeland als geheel. Een strategische positionering en marketing van Zeeland versterkt daarmee de lokale en sectorale marketinginspanningen, ook die van individuele partijen die gebruik maken van content en daar een eigen draai aan geven. Bestaande content van individuele partijen moet ook kunnen worden ingezet voor de strategische positionering en marketing.

Merkprincipe 2: Een investering in het imago voor de lange termijn

We begrijpen dat beleving en reputatie langetermijninvesteringen zijn. Daarom streven we naar consistente, duurzame boodschappen en ervaringen en merkbewaking. We streven naar een aanhoudende transformatie die blijvende impact heeft. Die verandering vergt tijd en toewijding.

Merkprincipe 3: Persoonlijke relevant, gericht op duurzame beleving

We streven naar het opwekken van emoties en creëren van blijvende verbondenheid met ons merk. Onderdeel van onze digitale strategie is dat we boodschappen persoonlijk relevant maken voor diverse doelgroepen met behulp van data en inzichten. Hierdoor kunnen we effectief inspelen op individuele behoeften en wensen, wat bijdraagt aan duurzame belevingen en een relatie/binding met Zeeland ('engagement').

Merkprincipe 4: Cultuur van continue verbetering en lerend vermogen

We houden systematisch onze resultaten bij (dashboarding) en nemen de verantwoordelijkheid om onze activiteiten voortdurend te verbeteren. Een cultuur van continue verbetering en leervermogen helpt ons om prestaties op het gebied van merkontwikkeling en positionering te verbeteren en op een transparante manier resultaten te verantwoorden naar onze partners.

Merkprincipe 5: Merkstrategie als verbinder van partijen achter het merk

We zetten ons in voor betere samenwerking en het bereiken van onze gezamenlijke doelen door effectieve structuren en processen op te bouwen. We koppelen activiteiten op gebied van merkontwikkeling voor Zeeland aan lokale initiatieven, waarbij samenwerking en netwerkactivatie

cruciaal zijn, met oog voor ieders belangen en posities. De Merkorganisatie Zeeland krijgt ook de taak de Zeeland-brede meerjarige toeristische marketingactiviteiten voort te zetten door het voeren van twee tot drie provincie-brede campagnes. Ons doel is een sterke en veerkrachtige partnercoalitie te creëren, waarbij we overheden, bedrijven, culturele en natuurorganisaties, marketingorganisaties, samenwerkingsverbanden en kennisinstellingen samenbrengen.

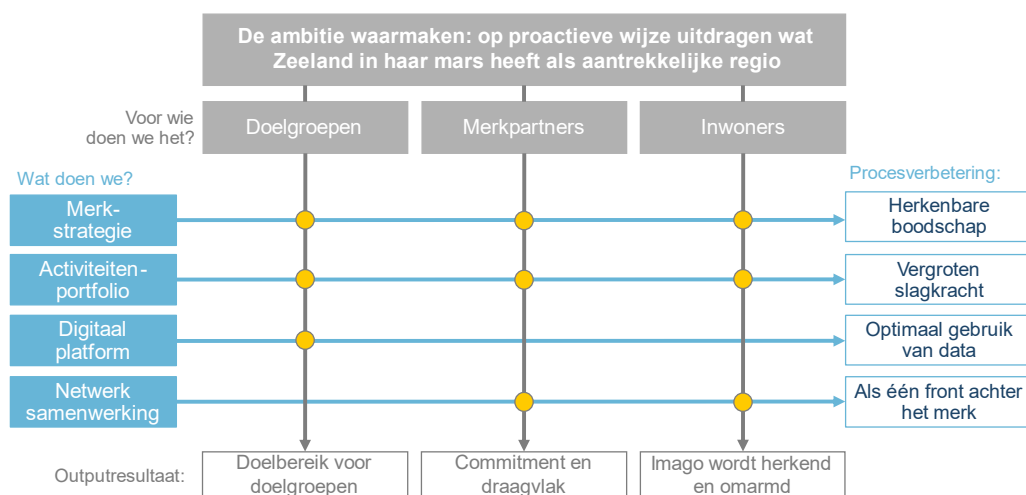
4.2 Strategiematrix: stuurparameters voor werkvelden en werkprocessen

In het kort

- Ontwikkeling van het merk Zeeland vereist een gestructureerde aanpak die langere tijd kan worden volgehouden.
- Voor deze aanpak is een strategiematrix geformuleerd waarin zowel werkvelden (voor wie we het doen) als werkprocessen (wat we doen) worden gespecificeerd.
- Daaruit volgen ruim 20 mogelijke stuurparameters die als onderdeel van dit Koersdocument voorbeeld stellend aan de merkorganisatie worden meegegeven. Het is aan de op te richten Merkorganisatie Zeeland om aan de hand hiervan acties en initiatieven te concretiseren.
- Effecten die aan regionale merkorganisaties worden toegedicht betreffen: 1) Oplossingen voor hedendaagse uitdagingen: Collectieve gebiedsbranding en -marketing leveren efficiëntie voordelen op; interne capaciteiten en allianties kunnen de reputatie en legitimiteit versterken; en 2) Inspringen op toekomstige kansen: Bij gevorderde merksamenwerking verschuift de focus van interne naar het herpositioneren van een regio en het uitstippelend van een nieuw groeipad.
- Investeren in een merkorganisatie is tevens van belang uit het oogpunt van regionale belangenbehartiging, iets wat met de nationale aandacht voor het rapport 'Elke regio telt' heel actueel is.

Ontwikkeling van het merk Zeeland vereist een gestructureerde aanpak die langere tijd kan worden volgehouden. Deze aanpak wordt uiteengezet in de volgende strategiematrix, die zowel werkvelden (voor wie we het doen) als werkprocessen (wat we doen) specificiert.

Op de kruispunten van werkvelden en werkprocessen neemt de Merkorganisatie Zeeland, voortbouwend op bestaande inspanningen, initiatief voor concrete acties die realisatie van onze gezamenlijke ambitie en doelen versnellen.



Navolgende toelichting formuleert daarbij stuurparameters, die als onderdeel van dit Koersdocument voorbeeld stellend aan de merkorganisatie worden meegegeven.

Werkvelden: Voor wie en met welk (beoogde) outputresultaten?

We hebben de ambitie geformuleerd om op proactieve wijze uit te dragen wat Zeeland in haar mars heeft als aantrekkelijke regio om er te (komen) leven, werken, studeren, recreëren en ondernemen.

Onder de positionering 'Shaping the future delta' laden we de propositie van Zeeland en ontwikkelen we onze merkpositie door. Het realiseren van de ambities moet resultaat opleveren voor drie groepen.

Doelgroepen

Merkorganisatie Zeeland richt inspanningen op nader te selecteren doelgroepen die bijdragen aan positionering als 'future delta Zeeland'. De organisatie formuleert vanuit de richtinggevende doelen concrete resultaten op ondernemen, werken, wonen, studeren en het bezoeken van Zeeland. We werken niet verkokerd, maar hanteren een samenwerkingsformule en integrale doelgroepenbenadering, uitgaand van onze merkstrategie. Dat past ook bij een breed perspectief vanuit doelgroepen: iemand die Zeeland (meermaals) komt bezoeken kan ook geïnteresseerd worden in een baan kans en een student zoekt niet alleen een studie maar ook een woning. De uitdaging zal zijn om vanuit bestaande domeinen te zoeken naar verbindingen tussen doelgroepen.

Er is al goede samenwerking van partijen uit en verbonden met de vrijetijdsector in Zeeland, onder meer in de *werkgroep toeristische marketing*. Door voort te bouwen op de succesvolle toeristische marketing van Zeeland, tonen we aan dat deze regio niet alleen een uitstekende vakantiebestemming is, maar ook een fantastische plek om te wonen en te werken.

Outputresultaat	Potentiële stuurparameters
Doelbereik op leven, werken, studeren, recreëren en ondernemen.	- Mate waarin doelgroepen zich herkennen in het beoogde imago van Zeeland Bijdragen aan: - Brede welvaart indicatoren (CBS) - Aantrekkelijke arbeidsmarkt, ingevulde vacatures (UWV Regio in beeld) - Aantal bedrijven dat concreet interesse toont in vestiging in Zeeland (CRM van ontwikkelingsmaatschappijen) - Instroom en blijfratio van werknemers en studenten (Scalda, HZ en UCR) - Een groter marktaandeel van jongeren dat ervoor kiest om in Zeeland te blijven studeren - Spreiding bezoeker in tijd en plaats, balans leefbaarheid-toerisme (HZ Kenniscentrum Kusttoerisme, Toeristisch draagvlakonderzoek) - Hogere cultuurdeelname (Cultuurmonitor)

Merkpartners

Betrokken partners en een breed draagvlak zijn de succesfactoren van de merkpositionering van Zeeland, richting nationale maar ook internationale doelgroepen. Herkenbaarheid moet worden gewaarborgd, zowel bestuurlijk als op inhoudelijk niveau. Representatieve vertegenwoordiging van merkpartners (in de kopgroep van Merkorganisatie Zeeland) is de drijver.

Outputresultaat	Potentiële stuurparameters
Commitment en draagvlak van de organisaties achter het merk	- Onderschrijvers van samenwerkingsovereenkomsten en contracten als netwerkpartner - Betrokkenheid: mate waarin merkpartners zich verbonden voelen met Zeeland - Mate waarin merkpartners zich herkennen in het beoogde imago van Zeeland - Opnemen van de merkstrategie door partners in hun uitingen/bij hun activiteiten

Inwoners

Duidelijke communicatie van de merkwaarde en een sterke merkpropositie verhogen de motivatie en actieve steun van inwoners. Om het merk Zeeland met trots uit te dragen naar eenieder die het wil horen. De inwoners maken het imago.

Outputresultaat	Potentiële stuurparameters
Imago wordt breed omarmd en herkend	- Mate waarin inwoners zich herkennen in het beoogde imago van Zeeland - Merkprestatie (Steden & Streken Merkenonderzoek) - Plaats op Imagoladder van Beerda

Werkprocessen: Wat we doen en met welke (beoogde) procesverbeteringen?

Merkstrategie

Het bewaken van (toepassing van) positionering vanuit merkwaarden is het hoofdproces van de Merkorganisatie Zeeland. Daarvoor zal een merkhuis met verschillende uitingen moeten worden ontwikkeld om partners handen en voeten te geven hier 'on-brand' mee aan de slag te gaan. Ook is het belangrijk dat we onze merkstrategie continu verbeteren en stresstesten.

Procesverbetering	Potentiële stuurparameters
Herkenbare boodschap	- Aantal uitingen met gebruik van positionering Shaping the future delta - Deelname van partners aan netwerkevents en projecten

Activiteitenportfolio

Volgens de eindrapportage Positionering "merk" Zeeland (Dr. Robert Govers, juli 2022) moeten merkactiviteiten vooral laten zien wat de positionering is. Dat betekent dat we als organisatie structureel moeten inzetten op het bijsturen en merkfiteren van bestaande activiteiten, op keuzes in elementen en waar we als regio ons mee profileren. Het gaat erom dat we met onze merkaanpak leidend zijn voor lokale en regionale initiatieven.

De funnel van initiatieven en marketingactiviteiten is bekend. We gebruiken de merkstrategie als een bril om hiernaar te kijken en verrijken deze met nieuw te ontwikkelen brandingsactiviteiten, op niveau van Zeeland en niveau van specifieke doelgroepen en sectoren. We werken aan ervaringen om samen met de merkpartners en het veld op domeinen aan positionering van Zeeland bij te dragen.

Procesverbetering	Potentiële stuurparameters
Vergroten slagkracht	- Volume initiatieven en marketingactiviteiten (nader te bepalen) - Deelname van partners aan projecten en activiteiten

Digitaal platform

We onderhouden en optimaliseren Zeeland.com en gaan aan de slag met het verzamelen en toepassen van business intelligence. We digitaliseren het aanbod en voeren technisch uit wat aan campagnes en uitingen bedacht is en ontsluiten de kwaliteiten van Zeeland als aantrekkelijke vestigingsplek via het platform Zeeland.com. Merk- en marketingtaken van de organisatie zijn gericht op content marketing, zoekmachine optimalisatie (SEO) en adverteren in zoekmachines (SEA) en social engagement, sociale media marketing en advertising, social listening en evenementen. Business intelligence is gericht op data-analyses en van daaruit dashboarding en doorontwikkelen van de website. Ook bieden we marketingtools, content, presentaties en merkuitingen aan onze merkpartners, vrij te gebruiken en te delen via eigen kanalen.

Procesverbetering	Potentiële stuurparameters
Optimaal gebruik van data	- Performance Zeeland.com: door organisatie benoemde KPI's m.b.t. het digitale bereik en doorverwijzingen - Inzet van Zeeland.com voor bezoek aan andere platforms: onderwijs, vacaturebank, etc.

Netwerksamenwerking

We bouwen aan een netwerk van ambassadeurs door actief contacten te leggen en te onderhouden met doelgroepen, merkpartners en inwoners. We investeren blijvend in netwerkegelegenheden die leiden tot tractie op en draagvlak voor het merk. Dit doen we binnen en buiten Zeeland.

Procesverbetering	Potentiële stuurparameters
Als één front achter het merk	- Reikwijdte en aantal bezoekers bij geplande events - Engagement van inwoners

Inspiratie uit andere regio's

Om nog beter te begrijpen op welke wijze het structureel samenwerken aan een positief imago bijdraagt aan het vestigings- en verblijfsklimaat van een gebied, is ter inspiratie gekeken naar verschillende regionale merkorganisaties in Nederland. Dit levert een gevarieerd beeld op van de te verwachten strategische effecten van investeringen in regionale merkontwikkeling (zie kader).

Effecten die aan regionale merkorganisaties worden toegedicht zijn grofweg te verdelen in twee hoofdcategorieën:

1. Oplossingen voor hedendaagse uitdagingen: Collectieve gebiedsbranding en -marketing leveren efficiëntie voordelen op. Strategische keuzes in het benutten van interne capaciteiten en het vormen van allianties kunnen de reputatie en legitimiteit versterken.
 - Vergroot bezoek aan het leidend digitaal platform wat gebruikers aanzet tot interactie
 - Gezamenlijke onderwijs-marketing- en promotie
 - Bundelen van wervingsinspanningen gericht op generieke arbeidsmarktekorten
 - Groter doelmatig bereik van positieve mediapublicaties
 - Toename investeringen van lokale bedrijven en instellingen in initiatieven op vlak van citybranding
 - Verbeterde herkenning van de merkwaarde onder inwoners
 - Makkelijker kunnen aantrekken en behouden van mensen
 - Meer economische spin-off uit MICE-segment (Meetings, Incentives, Conferences & Exhibitions)
 - Toename van het aantal ingediende bids voor internationale congressen
 - Adoptie van het merk door management en bestuur van overheid, MKB en onderwijsinstellingen
 - Verhoogde participatie en activatie van inwoners
 - Storytelling en contentverwerving van eigen inwoners, ondernemers, creatieven, etc. uitvinders, Vergrote trots op de stad/regio onder inwoners,
2. Inspringen op toekomstige kansen: Bij gevorderde merksamenwerking verschuift de focus van interne naar externe verbindingen. Dit omvat activiteiten gericht op het herpositioneren van een stad of regio en het uitstippelen van een nieuw toekomstbestendig groeipad met inbegrip van inclusief lobbyen en het verkrijgen van steun van hogere overheidslagen.
 - Acties gericht op specifieke (internationale) (social) influencers/media, publicaties in gerenommeerde vakbladen/aanwezigheid op specifieke platforms/kanalen
 - Aanspreken van specifieke arbeidsmarktekorten en talent-doelgroepen
 - Doorvertaling naar investeringsbevordering: uitbreiding van bestaande en acquisitie van nieuwe bedrijven binnen gewenst profiel
 - Proactief uitdragen van en lobby voor regionale belangen, iets wat met de nationale aandacht voor het rapport 'Elke regio telt' heel actueel is
 - Creëren van geheel nieuwe samenwerkingsinitiatieven rondom het eigen merk

5 Organisatieopzet

5.1 Stichting als onafhankelijke organisatievorm

In het kort:

- In overeenstemming met de intentieverklaring wordt een zelfstandige en onafhankelijke werkorganisatie opgericht in de vorm van een stichting, die zich zal inzetten voor de ontwikkeling van het merk en de verbetering van het imago van Zeeland.

Met ondertekening van de Letter of Intent (LOI) 'Shaping the future delta' onderschrijven 17 vooraanstaande partijen in Zeeland het belang om te investeren in verdere samenwerking en een versterkt organiserend vermogen ten behoeve van strategische merkpositionering van Zeeland.

In lijn met deze intentieverklaring wordt een werkorganisatie opgezet die vanuit een onafhankelijke positie en zelfstandige opdracht aan de slag gaat met de merkontwikkeling en imagooversterking van Zeeland. De Merkorganisatie Zeeland wordt opgericht in de juridische vorm van een stichting.

Met oprichting van een onafhankelijke organisatie in de vorm van Stichting Merkorganisatie Zeeland wordt rekenschap gegeven aan enkele belangrijke uitgangspunten:

- Onafhankelijkheid en neutraliteit – De oprichting van de stichting waarborgt de onafhankelijkheid en neutraliteit van de Merkorganisatie Zeeland en vindt plaats vanuit het algemeen belang om te zorgen voor een evenwichtig, sterk en positief imago van Zeeland.
- Integrale en lange termijn impact – De stichting heeft tot doel een blijvend positieve impact te genereren op het imago van Zeeland, de merkpositionering en de marketingsamenwerking (3 richtinggevendende doelen) wat vraagt om het vasthouden van integrale en lange termijn focus. Onafhankelijkheid van de organisatie bevordert dit.
- Productieve merksamenwerking – De stichting beoogt productieve merksamenwerking te bevorderen door sterke en flexibele netwerkverbindingen aan te gaan met betrokken publieke en private organisaties en consumptief of commercieel samenwerkingsgedrag te vermijden.
- Professionele organisatie – Met een stichting streven we naar een doelgerichte organisatie, met een bekwaam uitvoeringsteam en transparante allocatie van collectieve middelen nodig om doelstellingen te realiseren.
- Van ons allen – De stichting heeft het potentieel om (op termijn) de betrokkenheid van het brede publiek bij de merkontwikkeling en merkacceptatie te vergroten.

Met de keuze voor een stichting volgt Zeeland het voorbeeld van een aantal andere (regionale) merkorganisaties in Nederland waar vanuit educatief oogpunt in een vergelijkende analyse naar gekeken is.

5.2 Inrichten compacte werkorganisatie

In het kort:

- Merkorganisatie Zeeland is een flexibele en onafhankelijke regie- en uitvoeringsorganisatie. De organisatie blinkt uit in stakeholdermanagement en vormt een cruciale schakel tussen partijen uit diverse economische sectoren en domeinen als onderwijs, zorg, cultuur, toerisme, natuur en sport, zowel lokaal als internationaal.
- De organisatie wordt geleid door een eenhoofdige directie, bestaande uit een ervaren merkstrateeg en relatiebeheerder, en omvat een team van brandmanagers, digitale marketingspecialisten, en een support-medewerker, die gezamenlijk werken aan merkontwikkeling, netwerksamenwerking, en digitale marketingstrategieën.
- De directeur en het team van Merkorganisatie Zeeland zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van activiteiten die gericht zijn op de merkontwikkeling en merkactivatie, in evenwicht met wat haalbaar is in verbinding en samenwerking met partners en stakeholders. De organisatie focust zich vooral op integrale branding van Zeeland.

- Merkorganisatie Zeeland initieert campagnes en projecten met het streven deze over te dragen aan bestaande organisaties indien ze om continuïteit in uitvoering vragen. Een uitzondering hierop is toeristische marketing, waar de Merkorganisatie Zeeland zelf de taak heeft om tenminste twee tot drie Zeeland-brede toeristische marketingcampagnes uit te voeren.
- De oprichting van Stichting Merkorganisatie Zeeland begint met het vormen van een Raad van Toezicht die vervolgens een directeur zal aanstelt. Leden van de Raad van Toezicht worden geselecteerd op basis van bestuurlijke kwaliteiten, affiniteit met Zeeland, en connecties binnen economische en maatschappelijke sectoren.
- De merkorganisatie hanteert een flexibele planning- en controlecyclus die aanpassingen toelaat op basis van externe inzichten en onverwachte kansen.

5.2.1 Organisatieopzet (startconfiguratie)

De Merkorganisatie Zeeland fungeert als een compact team wat zich vanuit haar onafhankelijke en zelfstandige opdracht flexibel kan opstellen naar het stakeholdersveld. Een wendbare organisatie passend bij het meerjarenperspectief van ontwikkeling, activatie en verbinding van het merk Zeeland. Dit houdt in dat Merkorganisatie Zeeland uitblinkt in stakeholdermanagement en een proactieve gesprekspartner is voor overheden, bedrijfsleven, cultuur- en natuurorganisaties, marketingpartijen, samenwerkingsverbanden en kennisinstellingen op een brede waaier van onderwerpen, van onderwijs tot zorg, van cultuur tot toerisme, van natuur tot sport, zowel in Zeeland, binnen Nederland en internationaal.



In de kern is Merkorganisatie Zeeland zowel een regieorganisatie en spin in het web van het Zeeuwse relatienetwerk als een ontwikkel- en uitvoeringsorganisatie die merkgebruik aanjaagt. Bij aanvang kent de organisatie de volgende functies en rollen (startconfiguratie). De organisatie zal zich ontwikkelen volgens een groeimodel, aangepast aan de mogelijkheden die de omgeving biedt, met als doelstelling de waarde voor haar stakeholders en Zeeland te maximaliseren.

De Merkorganisatie Zeeland staat onder aansturing van een eenhoofdige directie. De directeur/bestuurder die deze taak krijgt is een gedreven merkstrateeg die op een ijzersterke manier personen en organisaties in Zeeland en daarbuiten weet te binden. Een bekwame relatie-beheerder dus, die met een mentaliteit van co-creatie opzoek is naar synergie in samenwerking. Aangezien de Merkorganisatie Zeeland ook bijdragen levert aan het uitdragen van regionale belangen, vormen politieke sensitiviteit en bestuurlijke vaardigheid belangrijke aandachtspunten. Daarbij is de directeur een meewerkend voorman/vrouw die leidinggeeft aan een krachtig (uitvoerings)team van brandmanagers en digitaal marketingspecialisten.

In de startconfiguratie voorzien we 2 tot 3 brandmanagers of merkactivators die met elkaar over adequate ervaring, expertise en een functioneel netwerk beschikken op de verschillende domeinen. Deze functionarissen zijn dus herkenbaar in het netwerk en onderhouden actief relaties met stakeholders en samenwerkingspartners (community management). Binding met diverse sectoren en deelgebieden binnen Zeeland vormt een belangrijk vertrekpunt bij het invullen van deze posities. Er kunnen onderlinge verschillen zitten in het takenpakket van de brandmanagers waarbij aansturing van het expertteam op gebied van digitale marketing een van de aandachtspunten is. Brandmanagers

staan sowieso in direct contact met dit team dat zich bezighoudt met digitaal platform en online engagement.

Experts op gebied van digitale marketing voeren de digitale marketingstrategie uit zoals dat in afgelopen jaren rondom Zeeland.com inhoud, vorm en waarde heeft gekregen. Hiervoor krijgt de Stichting Merkorganisatie Zeeland het domein Zeeland.com in een exclusief gebruiksrecht in handen van Provincie Zeeland. De digitale marketingstrategie rondom Zeeland.com maakt integraal onderdeel uit van de merkontwikkeling van Zeeland en om de uitvoering op dit terrein te continueren beschikt het team over marketingspecialisten met praktijkervaring op gebied van content marketing, e-mail marketing, social media marketing & advertising, platform en database-management en analyse. Het team heeft een belangrijke rol in het organiseren, adviseren en/of ondersteunen van online en offline events en campagnes en krijgt inhoudelijke aansturing vanuit een van de brandmanagers.

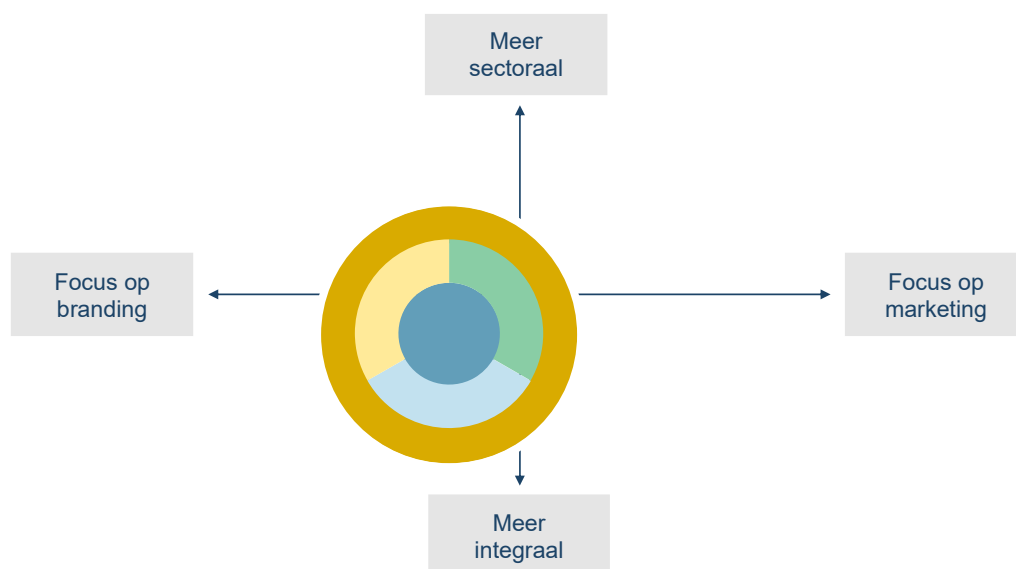
Een support-medewerker zorgt voor praktische organisatie ondersteuning en office-management. Voor additionele inhuur van expertise en projectleiders gaat Merkorganisatie Zeeland gebruik maken van dienstverleningsovereenkomsten. Het partnernetwerk wordt toegelicht in paragraaf 5.3.

5.2.2 Focus op kernactiviteiten

Het is aan de directeur en het team om tot uitvoering van activiteiten te komen in goede balans met wat nodig is voor merkontwikkeling en activatie van Zeeland en met wat haalbaar is in samenwerking met het stakeholdersveld. Zoals met onderstaande figuur afgebeeld zal de Merkorganisatie Zeeland zich daarbij met name richten op de integrale branding van Zeeland.

De termen branding en marketing worden als volgt gedefinieerd:

- Branding verwijst naar het opbouwen van een unieke merkidentiteit en positieve reputatie voor Zeeland als plek om te leven, werken, studeren, recreëren en ondernemen. Het doel van branding is om een emotionele connectie te creëren bij ontvangers, zodat zij het merk herkennen, vertrouwen en verkiezen.
- Marketing is een bredere term die verwijst naar de activiteiten die worden ondernomen om Zeeland te promoten en op de markt te brengen. Het omvat het identificeren van de behoeften en wensen van de doelmarkt, het ontwikkelen van producten en diensten, promotie- en communicatiecampagnes om de doelgroepen effectief te bereiken. Marketing is gericht op het genereren van leads en vergroten van conversiescores in transactie- en verkoopprocessen.



Vanuit het motto 'Shaping the future delta' wordt gewerkt aan merkontwikkeling en imagobevordering op de domeinen leven, werken, studeren, recreëren en ondernemen. Om doelen en impact te realiseren voert de Merkorganisatie Zeeland op de vier werkprocessen kernactiviteiten uit. Hierbij is te denken aan:

Op merkstrategie

- Bouwen aan het merkhuis
- Strategieformulering
- Accountmanagement Strategische merkpartners
- Mediastrategie incl. woordvoering richting pers en social media
- Ontwikkelen toolkit voor merk Zeeland o.b.v. merkfiltersessies met stakeholders
- Business intelligence: onderzoek, monitoring en data-analyse
- Staf en ondersteuning

Op activiteitenportfolio

- Opstellen campagnestrategieën o.b.v. merkwaarden Zeeland
- Generieke campagnes met als uitgangspunt de uitdagingen van Zeeland op gebied van vestigingsklimaat, arbeidsmarkt, woonaantrekkelijkheid, studiemogelijkheden en duurzaam (spreiding naar tijd en plaats en gerelateerde ambities en doelen uit het beleidsdocument Bestemming 2030) en zakelijke verblijf
- Marketing en promotieactiviteiten/campagnes voor specifieke doelgroepen/sectoren/gebieden o.b.v. regionale speerpunten

Op digitaal platform

- Beheren en uitbouwen platform Zeeland.com
- Content marketing
- SEO (zoekmachine optimalisatie) en SEA (adverteren in zoekmachines)
- Social media marketing en advertising
- Social listening & social engagement
- Data-analyses
- Ontsluiten merktoolkit, content/presentaties en merkuitingen aan partners
- Online evenementen

Op netwerksamenwerking

- Bouwen een ambassadeursnetwerk, activeren boegbeelden/frontrunners.
- Partner evenementen
- Accountmanagement zakelijke partners en maatschappelijke partners
- Community-management
- Inwoner engagement

Belangrijk hierbij is nog dat Merkorganisatie Zeeland als extensie van de merkstrategie in principe enkel campagnes, projecten en initiatieven oppakt. Zaken die voor de continuïteit om uitvoering vragen, pakt de Merkorganisatie Zeeland op als ontwikkelopdracht met als stelregel dat zij activiteiten binnen afzienbare termijn in handen wil geven van een passende uitvoeringsorganisatie. Als die er niet is helpt de Merkorganisatie Zeeland mee aan het onderbrengen van activiteiten bij belanghebbende organisaties.

Toeristische marketing vormt hierop een uitzondering. Zoals eerder in het Koersdocument vermeld, krijgt de Merkorganisatie Zeeland de taak om de langdurige toeristische marketingactiviteiten op provinciaal niveau voort te zetten, waaronder het organiseren van tenminste twee tot drie campagnes per jaar. Daarbij wordt een connectie gemaakt met de uitgebreide ervaring van partijen binnen het Zeeuwse netwerk. Tevens wordt gezocht naar verbindingen met de aantrekkelijkheid van wonen en werken in Zeeland.

5.2.3 Raad van toezicht

Een Raad van Toezicht bestaande uit 3 personen zal worden ingesteld om toezicht te houden op de Merkorganisatie Zeeland. Deze Raad zal een formele en toezichhoudende rol vervullen, wat onder meer inhoudt het goedkeuren van jaarplannen, begrotingen en jaarverslagen. Bij de selectie van de leden van deze Raad zal specifiek gelet worden op hun bestuurlijke en toezichhoudende kwaliteiten, hun affiniteit en hun verbinding met diverse economische en maatschappelijke belangen en sectoren in met Zeeland.

Voor de oprichting van de Stichting Merkorganisatie Zeeland is de eerste stap het vormen van een Raad van Toezicht, die vervolgens gezamenlijk een directeur zal aanstellen. De Raad van Toezicht zal een adviserende en werkgeversrol aannemen ten opzichte van de nog te benoemen directeur. Het is tevens van belang dat de leden van de Raad expertise beschikken en ervaring hebben om een auditcommissie en een remuneratiecommissie te vormen. De kwaliteiten van leden van de Raad van Toezicht hoeven minder op vakinhoudelijke competenties te rusten, zoals merkontwikkeling. Met de aanstelling van de directeur/bestuurder en brandmanagers in het team is die expertise voldoende geborgd in de organisatie.

5.2.4 Overzichtelijke planning- en verantwoording

De planning- & control-cyclus voor de Merkorganisatie Zeeland zal nader worden gedetailleerd bij het opstellen van een Meerjarenplanning en Jaarplan. Een cruciaal punt van aandacht is voldoende 'outside-in' sturing. Dat wil zeggen: het zowel gestructureerd als ongestructureerd verzamelen van informatie voor de uitvoeringsprogrammering, waarbij inzichten worden verkregen uit interacties met strategische merkpartners, brede partnerbijeenkomsten en één-op-één gesprekken met relevante partijen en personen. Deze informatie wordt vervolgens geïntegreerd in de programmering, wat resulteert in een Jaarplan en een (bijgestelde) Meerjarenprogrammering. Bovendien omvat deze cyclus de verantwoording aan financiers en raad van toezicht, waarbij de voortgang en realisatie van de geplande activiteiten worden gecommuniceerd.

Op voorhand wordt niet alle beschikbare capaciteit 'dichtgeregeld'. Om wendbaar te blijven moet Merkorganisatie Zeeland bewust vrije ruimte beschikbaar houden om flexibel in te kunnen spelen op onverwachte kansen en ontwikkelingen.

5.3 Organiseren van regionale en sectorale verbinding

In het kort

Een belangrijke verantwoordelijkheid van de Merkorganisatie Zeeland is het beheer van relaties met partners en stakeholders, met als doel het bevorderen van sterke regionale verbindingen, samenwerking en steun voor het merk Zeeland. Door te investeren in onze onderlinge samenwerking vergroten we de regionale betrokkenheid, enthousiasme en inzet die bijdraagt aan een doeltreffendere uitvoering door de Merkorganisatie. Dit gebeurt op drie manieren te weten door:

- De organisatie van een jaarlijkse stakeholders-conferentie
- Het opzetten van een gelaagd partner netwerk
- Huisvesting van de organisatie op een herkenbare en toegankelijke plek

5.3.1 Organisatie van een jaarlijkse stakeholdersconferentie

Jaarlijks wordt een conferentie georganiseerd voor vertegenwoordigers uit het Zeeuwse bedrijfsleven, kennis- en onderwijsveld, maatschappelijke organisaties en overheden bij de totstandkoming en uitvoering van de Merkorganisatie Zeeland. Dit is het moment waarop de merkorganisatie een informele update geeft over de geboekte voortgang en resultaten alsmede waardevolle input en betrokkenheid genereerd voor het vervolg. Hiermee blijven we trouw aan de eerder ingezette lijn om ook bestuurders te laten meedenken en -beslissen over de merkontwikkeling van Zeeland, zoals onder meer tot uitdrukking is gekomen in de werkgeversconferentie (in 2019) en bijeenkomsten van een Bestuurlijke Klankbordgroep (vanaf 2021).

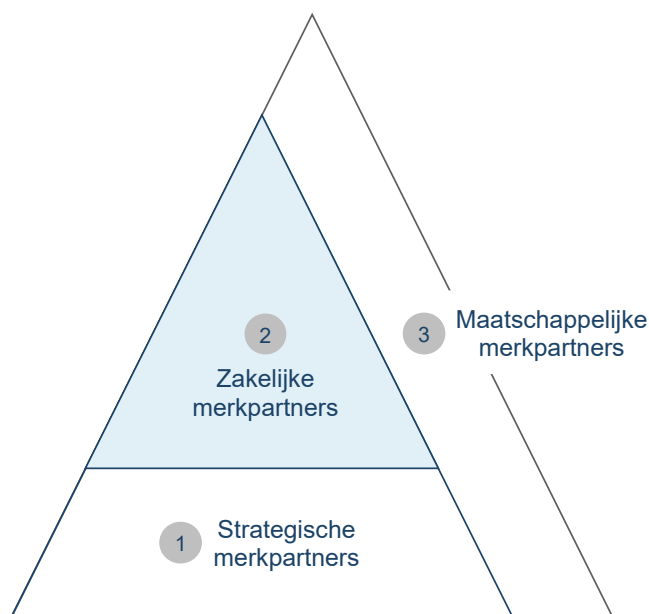
Interactie met stakeholders in Zeeland moet ertoe bijdragen dat zij zich mede-drager voelen van het merk Zeeland en voorbeeldgedrag laten zien als het aankomt op het uitdragen ervan naar hun eigen achterban en in hun (bestuurlijke) netwerk binnen maar ook buiten Zeeland.

De jaarlijkse stakeholdersconferentie wordt bij voorkeur gekoppeld aan een bestaande Zeeuws-breed netwerkevenement. In overleg met Economic Board Zeeland en het overleg van Zeeuwse overheden (OZO) wordt gezocht naar geschikt moment en mogelijkheden voor agenda-koppeling.

5.3.2 'Shaping the future delta' partnernetwerk

Door het organiseren van een gelaagd partnernetwerk versterkt Merkorganisatie Zeeland de regionale betrokkenheid en inzet van diverse partijen, wat bijdraagt aan de effectiviteit van werkzaamheden gericht op merkontwikkeling en -activatie. Het 'Shaping the future delta' partnernetwerk is als volgt opgebouwd:

*Partnerpiramide van aan
Merkorganisatie Zeeland
verbonden organisaties*



Strategische merkpartners

Strategische merkpartners vormen de voorhoede van 'merk-dragende' partijen die actief meewerken en bijdragen aan (toekomstig gewenste) unieke (inter)nationale kwaliteiten en positionering van Zeeland. Strategische merkpartners kunnen grote bedrijven zijn, maar ook werkgeversorganisaties in maatschappelijke sectoren als onderwijs, zorg en huisvesting. Ook vertegenwoordigende of netwerkorganisaties van bepaalde branches of beroepsgroepen kunnen strategisch merkpartner zijn. In ideale zin vormen de strategische merkpartners een afspiegeling van de domeinen leven, werken, studeren, recreëren en ondernemen, om recht te doen aan de integrale opdracht van de Merkorganisatie Zeeland.

Strategische merkpartners denken en praten mee over de strategische richting en lange termijnontwikkeling van het merk Zeeland. Zij vormen hiermee een belangrijk advies-klankbord voor Merkorganisatie Zeeland. Strategische merkpartners brengen hun betrokkenheid ook middels een financiële bijdrage tot uitdrukking. Hiermee borgen ze de continuïteit van de merkorganisatie en brengen ze balans in de merendeels vanuit de Provincie Zeeland ingebrachte financiering (zie hoofdstuk 6).

Zakelijke merkpartners

Zakelijke merkpartners vormen de kern van het partnernetwerk. Als grootste groep van primaire merkgebruikers ('het peloton') leggen zij een stevige basis om op eenduidige en eendrachtige wijze bij dragen aan merk-versterking en imagoverbetering van Zeeland.

Zakelijke merkpartners zijn partijen die hun betrokkenheid willen tonen bij en gebruik willen maken van het merk Zeeland. Het zijn bedrijven en organisaties die in een zakelijke verbinding met de merkorganisatie worden uitgenodigd voor een aantal jaarlijkse netwerkbijeenkomsten en op die manier onderdeel worden van het 'Shaping the future delta' partnernetwerk. Op die manier praten ze mee over de ontwikkeling van het merk Zeeland en de instrumenten die daarvoor worden ingezet.

Zakelijke merkpartners helpen mee campagnes te ontwikkelen en leveren daarvoor inhoudelijke inbreng of support. Ook kunnen ze gebruik maken van een gestandaardiseerd aanbod van

merkmiddelen en andere brandingsinstrumenten (partnerpakket) die vanuit de Zeeland Merkorganisatie beschikbaar worden gesteld. Tot slot kunnen zakelijke merkpartners (desgewenst) worden vermeld op het digitale platform.

Zakelijke merkpartners betalen een vergoeding voor het hierboven beschreven partnerpakket (zie hoofdstuk 6).

Maatschappelijke merkpartners (op uitnodiging)

De Merkorganisatie Zeeland nodigt bepaalde organisaties uit om deel uit te maken van haar partnernetwerk als maatschappelijke merkpartner. Deze uitnodiging wordt gericht aan maatschappelijke of ideële organisaties, netwerkverbanden van vrijwilligers of professionals en lokale marketingorganisaties, zonder dat er kosten aan verbonden zijn voor hen.

De Merkorganisatie Zeeland benadert deze maatschappelijke merkpartners omdat zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de verbreding van het draagvlak voor het merk Zeeland. Als maatschappelijke partners spelen ze een cruciale rol in het bijhouden en inspelen op de ontwikkeling en groei van de regio, evenals op de veranderende samenstelling en behoeften van inwoners, bezoekers en geïnteresseerden.

Maatschappelijke merkpartners worden uitgenodigd voor netwerkevents en kunnen gebruikmaken van de merkmiddelen (partnerpakket) van de Merkorganisatie Zeeland

5.3.3 Huisvesting op een herkenbare en toegankelijke plek

Inzet is om de Merkorganisatie Zeeland te huisvesten op een herkenbare en voor samenwerkingspartners laagdrempelig toegankelijke plek. Bij voorkeur bij een al bestaande werkorganisatie die op andere domeinen de opdracht hebben om de belangen van Zeeland te dienen.

Om tot een goede locatiekeuzebeslissing te komen, wordt een eenvoudig afwegingskader opgesteld met daarin aandacht voor de volgende factoren:

- Pand-waarde: de huurprijs met inbegrip van servicekosten en eventuele eenmalige huisvestingskosten
- Locatie-waarde: de bereikbaarheid van de plek en uitstraling/imago van de locatie
- Concept-waarde: de mogelijkheid die de plek biedt voor de Merkorganisatie Zeeland, om samen te werken en functionele relaties aan te gaan met andere aanwezige gebruikers

De gewichten die aan elk van deze factoren worden toegekend zullen van tevoren vastgesteld worden in het keuzeproces rondom huisvesting.

6 Begroting

In het kort:

- De begroting voor de Merkorganisatie Zeeland is indicatief en dient als leidraad, waarbij naast de financiële bijdrage van de Provincie Zeeland, ook inbreng van gemeenten en strategische merkparters nodig is om een breed financieel draagvlak te bevestigen.

De begroting is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- De Merkorganisatie Zeeland vergt een lange termijninvestering en robuuste financieringsstructuur.
- Voor het eerste, overgangsjaar 2024 dient een werkbegroting te worden opgesteld.
- De Raamwerk meerjarenbegroting 2025 e.v. houdt rekening met een ingroeimodel.

6.1 Gehanteerde uitgangspunten

De begrotingssystematiek voor de Merkorganisatie Zeeland is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

De Merkorganisatie Zeeland vergt een lange termijninvestering en robuuste financieringsstructuur

Een verbeterde en uitgebreide merkpositionering voor Zeeland vergt een lange termijninzet en -investering. Succesvolle voorbeelden laten zien dat het tenminste vijf jaar kost om substantiële impact te bereiken. Om een robuuste financieringsstructuur te scheppen moet worden voorzien in:

- *Meerjarig financieel commitment van Zeeuwse overheden*
Financiering van Provincie Zeeland voor een minimale periode van 5 jaar (2024-2028) met uitzicht op continuering op basis van een positief evaluatieresultaat.
Financiering van Zeeuwse gemeenten voor een minimale periode van 3 jaar met uitzicht op voortzetting van financiële bijdragen bij een positieve tussentijdse evaluatie.
- *Breed en gebalanceerd financieel draagvlak*
Een breed en gespreid aantal Strategische en Zakelijke merkparters leidt tot een breed en gebalanceerd financieel draagvlak bij grote en kleine bedrijven en maatschappelijke organisaties in Zeeland.
- *Toename van het aantal partijen dat financiële inbreng levert vergt tijd*
Succesvolle uitvoering door Merkorganisatie Zeeland met klinkende resultaten die dat op termijn gaat opleveren, zal er naar verwachting toe leiden dat betrokken partijen meer bereid zijn om bij te dragen aan het duurzaam financieel gezond houden van de organisatie. De beoogde directeur heeft een belangrijke rol in het verstevigen van de financiële basis middels een toename in het aantal partijen dat financieel bijdraagt.
- *Provinciale transitiebijdrage*
De ingroei naar een volwaardige regie- en uitvoeringsorganisatie kost tijd en geld. De bijdragen van partners en stakeholders groeien in de periode t/m 2028 geleidelijk naar het beoogde niveau, met als gevolg een dekkingstekort in de aanvangsperiode. Hierin kan worden voorzien met een transitiebijdrage vanuit Provincie Zeeland.

Voor het eerste, overgangsjaar 2024 dient een werkbegroting te worden opgesteld

2024 wordt gezien als overgangsjaar, daarom wordt voor deze periode een afzonderlijke Werkbegroting 2024 opgesteld, ingaande per 1 juli.

- Voor de opstart-/stichtingskosten in de voorbereidingsfase is het vertrekpunt dat de provincie deze kosten voor haar rekening neemt.
- De Werkbegroting 2024 gaat uit van een overgang van het provinciale Team Zeeland Marketing naar de nieuw te vormen Merkorganisatie Zeeland per 1 juli 2024.
- In de Werkbegroting 2024 nemen we geen gemeentelijke bijdrage op, omdat deze bijdragen nog niet zijn opgenomen zijn in de gemeentelijke begrotingen.

- Voor het jaar 2024 gemaakte afspraken van gemeenten voor de financiering van de uitvoering van toeristische marketing (gekozen thema's, uitvoerende thema-coördinatoren, operationele afspraken) worden nageleefd. Hierover zal zo nodig extra afstemming plaatsvinden.

De Raamwerk meerjarenbegroting 2025 e.v. houdt rekening met een ingroeimodel

De Merkorganisatie Zeeland groeit in de periode tot en met 2028 naar een volwaardige (compacte en slagvaardige) regie- en uitvoeringsorganisatie met breed financieel draagvlak bij partners en stakeholders. Dit maakt verdere groei in activiteiten en projecten mogelijk.

Het is voor Merkorganisatie Zeeland niet de bedoeling om financiële bijdragen van partijen te maximaliseren. Wel om een *gezonde balans* te bereiken in de bijdragen van gemeente en Strategische en Zakelijke Merkpartners, omdat financiële betrokkenheid van stakeholders uitdrukking geeft aan breed draagvlak, wat geldt als een van de succesfactoren van de merkpositionering van Zeeland.

- *Bijdragen van provincie*
De provincie blijft een belangrijke partij en draagt zorg voor het fundament van de nieuwe Merkorganisatie Zeeland doormiddel van een provinciale bijdrage. Verder draagt de provincie zorg voor een beheerste transitie naar een zelfstandige stichting buiten de muren van het provinciehuis en faciliteert dit met een transitiebijdrage. De gewenste duur van het financieel commitment bedraagt het overgangsjaar 2024 tot en met 2028, met uitzicht op continuering op basis van een positief evaluatieresultaat. De financiële bijdragen vanuit provincie is inclusief indexatie (1%).
- *Bijdragen van gemeenten*
Gemeenten zijn belangrijke partners voor de Merkorganisatie Zeeland. Vetrekpunt is een toenemend draagvlak en daaraan gekoppelde (generieke) financiële bijdrage van Zeeuwse gemeenten groeiend van initieel betrokken naar alle gemeenten, gebaseerd op een bijdrage per inwoner van € 1,00 per inwoner in 2028. Bovendien moet uitzicht zijn op voortzetting van financiële bijdragen op basis van een positief evaluatieresultaat.

NB. Bijzonder aandachtspunt hierbij betreft de specifieke financiële bijdrage van Zeeuwse gemeenten verbonden aan activiteiten Werkgroep toeristische marketing. Gemeenten hebben tot en met 2024 financiering beschikbaar gesteld voor dekking van uitvoeringscapaciteit voor toeristische marketing (thema-coördinatoren, procesbegeleiding) voor een totaalbedrag van € 125.000. Aangezien de Merkorganisatie Zeeland ook verantwoordelijk wordt voor het voortzetten van de toeristische marketing op provinciaal niveau, inclusief het organiseren van tenminste twee tot drie campagnes per jaar, vraagt het continueren van deze geoormerkte financiële bijdrage voor de periode na 2024 nog nader verkenning, maar is voor nu opgenomen in de meerjarenbegroting 2025 e.v. Continuering van deze financiële bijdragen, vraagt om additionele besluitvorming binnen Zeeuwse gemeenten en levert vanwege rapportage en verantwoording van deze additionele financieringsstroom voor gemeenten en merkorganisatie mogelijk ook een additionele administratieve last op.

- *Bijdragen van Strategische merkpartners*
Van Strategische merkpartners verwachten we een bij het belang en draagkracht passende financiële bijdrage van tussen de €5.000 - €50.000 per jaar. De bijdrage is vrijwillig en naar eigen keuze. Verwachting is 10 tot 15 Strategische partnerovereenkomsten te sluiten met een contractuele looptijd van 3 jaar met stilzwijgende verlenging voor telkens één jaar.
- *Bijdragen van Zakelijke merkpartners*
Dit zijn partners met een zakelijke verbinding met de merkorganisatie. De bijdragen in de vorm van contributies van zakelijke merkpartners zijn afhankelijk van de organisatieomvang. Indicatief gaat het om de volgende bedragen (aan te passen door de Merkorganisatie Zeeland):
 - Zakelijke partners < 50 fte = € 500 per jaar
 - Zakelijke partners van > 50 fte = € 1.200 per jaar
 Overeenkomsten kennen een looptijd van 2 jaar met stilzwijgende verlenging voor telkens één jaar. We verwachten dat 80% van de Zakelijke merkpartners behoort tot < 50 fte en 20% tot > 50 fte. Het uiteindelijke streefbedrag is gebaseerd op 155 Zakelijke merkpartners in 2028.

- *Bijdragen van Maatschappelijke merkpartners*
Dit zijn vaak ideële organisaties die belangrijk zijn voor het draagvlak, maar waarvan we geen bijdragen vragen.

6.2 Raamwerk meerjarenbegroting 2025 en verder

Hieronder is een indicatief raamwerk meerjarenbegroting voor de Merkorganisatie Zeeland opgenomen. Naast de financiële inbreng vanuit Provincie Zeeland zijn financiële bijdragen gewenst en gevraagd van Zeeuwse gemeenten en van Strategische en zakelijke merkpartners. Deze dekkingsbijdragen zijn belangrijk als bevestiging van het door de Provincie Zeeland en de Kopgroep gewenste brede financiële draagvlak. De eerdergenoemde transitiebijdrage van provincie Zeeland is nodig om tot een sluitende begroting te komen.

	2024	2025	2026	2027	2028
KOSTEN					
<i>Structureel</i>					
Personeel	450	920	940	950	960
Huisvesting/werkplekkosten	60	110	110	120	120
Overige kosten (zoals HR, legal, control)	0	50	50	60	60
<i>sub</i>	<i>510</i>	<i>1.080</i>	<i>1.100</i>	<i>1.130</i>	<i>1.140</i>
<i>Uitvoering</i>					
Reguliere programma's	430	720	750	785	825
Coördinatie toeristische marketing	0	125	125	125	125
Incidentele projecten en campagnes	0	180	190	200	210
<i>sub</i>	<i>430</i>	<i>1.025</i>	<i>1.065</i>	<i>1.110</i>	<i>1.160</i>
TOTAAL	940	2.105	2.165	2.240	2.300

DEKKING					
<i>Structureel</i>					
Provincie	600	1.220	1.230	1.240	1.250
Gemeenten	100	200	280	360	400
Strategische merkpartners	50	100	150	180	200
Zakelijke merkpartners	0	50	75	90	100
<i>sub</i>	<i>750</i>	<i>1.570</i>	<i>1.735</i>	<i>1.870</i>	<i>1.950</i>
<i>Incidenteel</i>					
Partnerbijdrage incidentele projecten		100	100	100	110
Subsidies en fondsen		80	90	100	100
Transitiebijdrage	190	355	240	170	140
<i>sub</i>	<i>190</i>	<i>535</i>	<i>430</i>	<i>370</i>	<i>350</i>
TOTAAL	940	2.105	2.165	2.240	2.300

6.3 Toelichting kosten- en dekkingsposten

Kosten

Personeel

Lonen en salarissen, pensioenafdrachten en kostenvergoedingen van uitvoerende staf en directie. De gehanteerde personeelskosten zijn gebaseerd op bijna 9 fte plus 1 directeur.

Huisvestings-/werkplek-kosten

(Huur)kosten locatie, schoonmaakkosten, werkplekinrichting, IT-infrastructuur, verzekeringen en overhead. Kosten bedragen in Nederland ca. € 10.000 per FTE (bron: www.colliers.com).

Overige kosten (zoals HR, legal en ontrol)

Overige structurele kosten, waaronder onvoorziene en incidentele kosten, maar tevens inhuur niet-direct personeel, zoals HR-, Control- en Legal-ondersteuning.

Reguliere programma's

Het gaat om de merkimago-activiteiten gericht op de economische pijlers. Denk aan netwerksamenwerking, merkstrategie, digitale marketing, campagnes en evenementen en engagement en kosten als contentcreatie, infrastructuur, licenties, mediabudget, social media-marketing en -advertising, uitvoering beleid en (offline) events.

Coördinatie toeristische marketing

De Merkorganisatie Zeeland krijgt ook de taak de Zeeland-brede meerjarige coördinatie toeristische marketing voort te zetten, inclusief het organiseren van tenminste twee tot drie campagnes per jaar. Dit vindt plaats overeenkomstig de doelen uit het beleidsdocument Bestemming 2030. Voor de post coördinatie toeristische marketing is uitgegaan van een vergelijkbare kostenniveau als voor 2024; omdat de middelen voor dit jaar al bestemd zijn, is die post voor 2024 op "0" gezet.

Incidentele projecten en campagnes.

Specifieke doelgroep projecten, waarbij sprake is van specifieke merkactivatie en merkverbinding. Dat wil zeggen dat de koppeling aan het merk versterkend werkt voor het project en het merk. Daarnaast kan het kostenbesparend werken. Vaak getriggerd door externe events of initiatieven. Voorbeelden: onder de merkvlag van Zeeland deelname aan landelijke woon- of onderwijsbeurs. Door een gezamenlijk optreden versterkt de impact en besparen de individuele partners kosten. Deze projecten kennen in de regel een zelfstandige dekking.

Dekking

Provincie

De provinciale bijdrage aan de Merkorganisatie Zeeland.

Gemeenten

De bijdragen van alle gemeenten in Zeeland is op basis van een groei in aantal deelnemende gemeenten en tegelijkertijd groei in bijdrage per inwoner. De afzonderlijke gemeentebijdrage coördinatie marketing toerisme is nog niet opgenomen in de begroting, gezien de nadere verkenningen die hierover nog plaatsvindt. Let op: De kosten voor de activiteiten staan zijn wel opgenomen in deze begroting.

Strategische, Zakelijke en Maatschappelijke merkpartners; projectpartners

Financiële bijdragen en contributies van deze partners.

Maatschappelijke merkpartners: partijen zonder winstoogmerk.

Bijdrage van projectpartners voor op zichzelf staande projecten.

Partnerbijdrage incidentele projecten

Deze specifieke partnerbijdragen voor incidentele projecten en campagnes dekken samen met verworven 'Subsidies en fondsen', de kosten van incidentele projecten en campagnes af.

Subsidies en fondsen

Specifiek voor de incidentele projecten en campagnes verworven 'Subsidies en fondsen' dekken samen met de partnerbijdrage incidentele projecten, de kosten incidentele projecten en campagnes af.

Transitiebijdrage

De benodigde transitiebijdrage van de provincie Zeeland om te komen tot een sluitende begroting.

Steunbetuiging ('Letter of support')

Als betrokken partijen hebben wij eerder de intentie uitgesproken om te investeren in samenwerking en organiserend vermogen gericht op het ontwikkelen en uitdragen van een sterk merk Zeeland. De ambitie is om met het merkmotto 'Shaping the future delta' Zeeland stevig te positioneren als aantrekkelijke plek om er te (komen) leven, werken, studeren, recreëren en ondernemen. Hiervoor is een zelfstandige en onafhankelijke Merkorganisatie Zeeland nodig die het op zich neemt om deze ambitie op een professionele wijze en in verbinding met diverse belanghebbenden in Zeeland te realiseren.

Dit vraagt om betrokkenheid en een niet aflatende inzet van ons als organisaties die zowel verbonden zijn met het historisch DNA als met de sprankelende toekomst van Zeeland. Gezamenlijk zullen we de merkstrategie uitdragen en helpen om verdere stappen zetten in de merkontwikkeling, acceptatie en activatie van organisaties en inwoners.

Als betrokken organisaties betuigen we hierbij onze steun voor de vorming van de Merkorganisatie Zeeland, waarbij het Koersdocument als vertrekpunt dient.

Als betrokken organisaties spreken wij collectief uit om ons in te zetten voor verdere ontwikkeling van het merk Zeeland en ons in te spannen om het draagvlak en de randvoorwaarden te organiseren welke nodig zijn voor de opstart en uitvoering van de Merkorganisatie Zeeland. Wij zullen daarbij elk als afzonderlijke organisatie onze specifieke rol bepalen in het partnernetwerk van de Merkorganisatie Zeeland en nagaan welk (financieel) commitment daarbij past.

Damen Naval BV
Dow Benelux
Erfgoed Zeeland
Studio Blique
Gemeente Goes
Gemeente Terneuzen
Gemeente Vlissingen
HZ University of Applied Sciences
NV Economische Impuls Zeeland

Provincie Zeeland
Scalda
Stichting Dockwize
Stichting Eilandmarketing Schouwen-
Duiveland
Stichting Maritiem Museum Zeeland
Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ)
University College Roosevelt (UCR)
VNO-NCW Brabant Zeeland